

## ФОРСАЙТИНГ У ВИДАВНИЧОМУ ЛАНДШАФТІ УКРАЇНИ

Зелінська А.А.

Інститут журналістики

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

У статті розглянуто функціонування форсайтингу у діловій культурі суб'єктів видавничої діяльності України на основі експертного опитування видавців-практиків. Також здійснено аналіз даних про застосування форсайт-методик в діяльності сучасних українських видавництв. За результатами аналізу запропоновано орієнтовну схему застосування форсайтингу для розвитку інноваційної діяльності у видавничій сфері України.

**Ключові слова:** форсайтінг, інноваційне планування, стратегування видавничої діяльності, українські видавництва, форсайтінгові схеми.

**Постановка проблеми.** Сучасна ситуація на видавничому ринку України кидас нові виклики видавничим структурам. Стабільності і динамічного розвитку не гарантовано нікому з них. Така ситуація потребує кваліфікованих експертних розуміннь, фокусування на реальних, прогнозованих проблемах і стратегічно успішних проектах, спроможних забезпечити виживання і розвиток. Значною мірою видавцям може стати у пригоді застосування форсайтингових технологій стратегування видавничої діяльності. Видавництва, щоб зменшити ступінь невизначеності і ризику, а також забезпечити концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку, починають використовувати деякі механізми форсайтингу у своїх проектах. Зосередження наукового дискурсу на різноманітних аспектах встановлення у видавничу практику форсайтингових технологій сприятиме динамізації життєдіяльності видавництв і видавничої галузі, що актуалізує пропоновану розвідку.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Теоретичні напрацювання зарубіжних науковців із проблем форсайтингу (А. Соколова, А. Ланских, П. Бішоп, Б. Мартін, І. Кукліна), хоч торкаються здебільшого загальних теоретичних засад форсайтингу, дають підстави вважати цей метод управління змінами актуальним для використання в сучасній видавничій практиці. В Україні наукового опрацювання форсайтингових можливостей у видавничої галузі досі не було.

У пропонованій розвідці форсайтінг розглянуто як процес конструювання бачення майбутнього, для якого характерні пошук шляхів впровадження довгострокових змін у діяльності суб'єкта видавничого бізнесу, планування та прийняття рішень, спрямованих на розвиток його інноваційного потенціалу.

**Мета і завдання.** Головною метою роботи є пошук шляхів застосування форсайтингу як платформи для інновацій у видавничій галузі України. З огляду на мету було поставлено такі завдання: здійснити опитування видавців щодо стратегічного планування їхньої діяльності; проаналізувати використання технологій форсайтингу на українському видавничому ринку; розробити схему (проект-модель) застосування форсайтингу для розвитку інноваційної діяльності суб'єктів видавничої сфери України.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретичні засади форсайтингу, розглянуті у працях Б. Мартіна [3] та І. Кукліної [2], дають підставу стверджувати, що форсайтінг може бути успішно використаний у видавничому бізнесі. Для формування цілісного уявлення про його місце в діловій культурі суб'єктів видавничої діяльності сучасної України було сформовано соціологічну вибірку із фахівців-практиків, відповіді яких на сукупність розвідувальних

питань дали змогу з'ясувати роль стратегічного планування в діяльності українських видавництв і гостроту потреби у форсайт-технологіях при впровадженні інноваційних змін у їхній роботі. У процесі дослідження було здійснено збір емпіричних даних методом опитування представників дванадцяти українських видавництв: «Клуб Сімейного Дозвілля», «А-ба-ба-га-ла-ма-га», «Видавництво Старого Лева», «Дуліби», «Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», «Урбіно», «Астролябія», «Дискурс», «CLASSICA», «Комора», «Либідь» і «Музична Україна». Вибір респондентів зумовлений прагненням охопити видавничі структури, різні за формою власності, масштабом діяльності, тематикою видань, географічним розташуванням.

Основну увагу в анкеті було відведено питанням стратегічного планування, реформування діяльності і стратегіям змін. Майже всі респонденти стверджували, що мають стратегічний план розвитку. Лише представник недавно заснованого видавництва «Дискурс» зізнався, що ще не має такого плану, але прагне створити його найближчим часом. Загалом, відповіді на питання анкети свідчать про розуміння українськими видавцями важливості стратегічного планування та побудови інноваційних стратегій, вночас дають привід сумніватися, що справді видавці приділяють достатню увагу стратегічним аспектам своєї діяльності.

Опитування мало також на меті з'ясувати алгоритм кардинальних реформувань у видавництвах, наскільки передбачувано і сплановано відбувалися зміни в їх діяльності. Контекстуальним тлом опитування було переконання-гіпотеза, що більшість видавництв час від часу (під тиском зовнішніх обставин чи на основі бачення нового майбутнього) реформує свою діяльність, змінює вектор руху, робить це продумано і цілеспрямовано. Як зауважив В. Теремко: «Тотальні зміни умов діяльності потребують бачення, конструювання та використання інноваційних моделей та пробивних стратегій. У цих стараннях однаково затребувані якісна думка та ефективна дія, збереження основоположного і ціннісного, креативне руйнування і творення нового як розвиток традиції» [4, с. 4]. Відповіді респондентів підтвердили гіпотезу: зазвичай зміни в їхній діяльності відбувалися заплановано та передбачувано. Це наштовхує на думку, що українські видавці готові до впровадження інноваційного стратегічного планування та форсайтингових технологій у свою діяльність. Більшість із них не лише рухається по чітко спланованій траєкторії, а й намагається відповідати на виклики середовища. Лише три видавництва зазначили, що стараються уникати незапланованих випадковостей, інші не ігнорують у своїй діяльності багатообіцяльних випадковостей

та вважають їх невід'ємним елементом планування і здійснення справ. Така позиція видавців сприятлива для впровадження форсайтингових технологій у планування їх діяльності, адже форсайтинг допомагає побачити і незаплановані чинники зовнішнього середовища й ефективно використати їх.

Результати опитування складають виразну картину сучасних реалій видавничої дійсності і наводять на думку, що українські видавці вправно використовують деякі можливості форсайтингу, намагаються впроваджувати інновації, на їх основі виживати і розвиватися в конкурентному середовищі, проте роблять це несистемно, «навмання», орієнтуючись здебільшого на досвід та інтуїцію. Такий підхід не може забезпечити значних результатів і явно уступає стратегічно спланованій діяльності.

Сучасним видавцям бракує знань про форсайтингові технології і методи ефективного їх впровадження. Поодинокі спроби на цьому поприщі не дають сподіваних результатів через відсутність досвіду і теоретичну неоснащеність для такої діяльності. У стратегічному плануванні їм не вистачає розуміння принципів використання форсайт-технологій у практичній діяльності.

Дослідження методів і технологій форсайтингу, а також практичних ситуацій використання форсайт-методик у діяльності сучасних українських видавництв дає підстави змодельовати опорну схему розгортання форсайт-практик для підвищення інноваційного потенціалу.

Умовно роботу над форсайт-проектом можна структурувати на шість етапів, кожен з яких може змінюватися залежно від розміру видавництва та його спрямованості.

**Вибір об'єкта форсайтингу.** Перший етап полягає у з'ясуванні об'єкта форсайтингу для конкретного проміжку часу. Форсайтинг можна здійснювати для сфери діяльності і для конкретного видавництва. Лише визначивши об'єкт форсайтингу, видавець може чітко окреслити сферу докладання зусиль. Таке усвідомлення допомагає працювати більш ефективно та злагоджено всьому колективу.

Об'єктом форсайтингу може бути напрям інноваційного розвитку (наприклад, випуск інтерактивного електронного видання), розвиток видавництва загалом (відкриття філій, розширення сфер діяльності), а також розвиток системи збуту товару чи маркетингових програм видавництва.

**З'ясування істотних умов.** Наступним після вибору об'єкта є етап з'ясування істотних умов – кількісного вираження цільових показників майбутнього, які водночас відображають і якісні зміни. Початку роботи над новим проектом передуює бачення його доцільності і зумовлених ним змін.

Цільовими показниками майбутнього у видавничій сфері можуть бути зміни в продажах продукції, читацького попиту на конкретний її вид, випуск нових видавничих продуктів, а також внутрішні показники видавництва, наприклад збільшення продуктивності редакційної діяльності, перенастроювання роботи усіх ланок редакційно-видавничого процесу. Чіткість окреслення істотних умов приносить помітніші результати.

**Створення карти сфери.** Третім етапом форсайтингу у видавничій діяльності може бути формування карти сфери. Комплексна карта видавничої сфери включає в себе: визначення зацікавлених сторін; пошук експертів у питаннях реорганізації роботи видавництва; вибір методів форсайтингового дослідження.

Відповідальний та аргументований підхід до визначення кола зацікавлених сторін допоможе видавцеві успішно використати всі можливості експертного середовища. Залежно від інноваційного проекту до обговорення можуть бути залучені різні зацікавлені сторони (читачі, потенційні читачі, редколегія, маркетологи, автори, державні структури, конкурентні видавництва тощо). Коло зацікавлених сторін значно ширше за коло осіб, які приймають рішення. Наприклад, рішення про випуск інтерактивної книги приймають члени редколегії, а зацікавленими сторонами можуть бути також потенційні читачі книги, власники фірм, що виробляють електронні пристрої для їх зчитування тощо.

Важливим пунктом створення карти сфери є пошук експертів, які знаються на об'єкті форсайтингу і спроможні допомогти видавцеві реорганізувати роботу над впровадженням інновацій. Такими експертами можуть бути запрошені видавці, бізнесмени з інших галузей, антикризові менеджери, а також найбільші із зацікавлених сторін, здатні відстоювати свою думку в експертному середовищі. Крім цього, до експертного середовища можуть входити також прогностисти та футурологи, чия робота напряму пов'язана із передбаченням майбутнього.

Вибір методів форсайт-дослідження залежить від кількості експертів, а також від очікуваного результату. Серед методів, які можуть бути застосовані, – експертні та громадські панелі, мозковий штурм, виокремлення критичних технологій, ігрове та імітаційне моделювання, аналіз глобальних трендів. Найпродуктивніше – одночасне застосування кількох методів.

**Формулювання майбутнього.** Наступний етап видавничого форсайтингу – створення альтернативи майбутнього. Він полягає у виокремленні доступних для прогнозування тенденцій, зон невизначеності та формулювання можливих сценаріїв.

На цьому етапі розробка альтернативи майбутнього може базуватися на аналізі тенденцій видавничого ринку, прогнозуванні наступних кроків та розрахунку можливих варіантів розвитку майбутнього видавничої сфери і конкретного видавництва. Вивчення міжнародного досвіду реалізації подібних інновацій, тенденцій розвитку українського і світового видавничого ринку допоможе орієнтуватися у ризиках та можливостях галузі. Також форсайтинг передбачає визначення слабких і сильних сторін видавництва на етапі актуального буття та на етапі впровадження інновації. Це необхідно для виявлення ймовірних шляхів розвитку подій при застосуванні конкретних схем роботи.

**Втілення дорожніх карт.** Ключовим із запропонованих етапів форсайтингу для видавничої структури є розроблення дорожніх карт і втілення їх у життя. Дорожні карти є найоптимальнішим вибором серед різноманітних методик форсайтингу, адже вони дають змогу сформулювати інформаційну базу інноваційного розвитку видавництва шляхом стратегічного планування [1].

Дорожні карти можуть бути кількох типів. Найперше, це продуктово-технологічні дорожні карти, які передбачають послідовність кроків для виведення на ринок нового інноваційного видавничого продукту чи нової технології його збуту і просування. Крім них, у рамках інноваційної діяльності також можливі корпоративні дорожні карти. Їх розробляють для допомоги видавництву зробити стратегічний вибір на шляху свого розвитку. Карти такого типу спрямовані на визначення слабких і сильних сторін видавництва та розробки способів реорганізації його діяльності у всіх ключових

чових ланках. На найвищому рівні розробляють галузеві дорожні карти, в яких вказують вектор очікуваного розвитку видавничої галузі регіону чи країни загалом. Такі дорожні карти видавництва може використовувати для аналізу свого місця в загальній системі видавничої галузі та розробки стратегій розвитку.

Втілення дорожніх карт у життя полягає у зміні стратегії видавництва відповідно до прописаних в карті дій. Наскільки воно було вдалим, можна буде з'ясувати на завершальному етапі форсайтингу.

**Аналіз і контроль.** Заключний етап форсайтингу полягає в аналізі отриманих результатів. На цьому етапі звернення до тих істотних умов, які видавець виокремив на другому етапі, допоможе з'ясувати, наскільки успішним було виконання форсайтингу.

Під час завершального етапу відбуваються порівняння очікуваних результатів із досягнутими та аналіз, на якій стадії було витрачено найбільше зусиль і ресурсів. Такий аналіз сприятиме розумінню правильності прийнятих рішень та уникненню помилок під час наступних форсайтингових досліджень. Результати завершального етапу зможуть стати підґрунтям для проведення нового ефективного форсайтингу.

**Висновки і пропозиції.** Під час дослідження було проведено опитування видавців-практиків, яке дало змогу з'ясувати наскільки вони готові до впровадження форсайтингу у свою діяльність. В опитуванні взяли участь дванадцять українських видавництв різного розміру та спрямування, що можуть репре-

зентувати загальну картину сучасного видавничого ринку України. Вони дали відповідь на дванадцять запитань, що стосувалися стратегічної діяльності видавництва, залучення експертів до роботи над інноваційними проектами, а також складнощів роботи у сучасних мінливих умовах.

Відповіді підтвердили частину очікувань, сформованих на основі вивчення джерел, присвячених проблематиці форсайтингу, а також спростували деякі з них. Основним результатом опитування став висновок, що українські видавці вже почали впроваджувати деякі методи форсайтингу на практиці, проте їм бракує теоретичних знань в цьому предметі, а також якісних схем застосування форсайтингу в Україні.

На основі отриманих результатів було змодельовано орієнтовну схему втілення форсайтингу у видавничу сферу. Схема складається із шести базових етапів (вибір об'єкта форсайтингу, з'ясування істотних умов, створення карти сфери, формулювання майбутнього, втілення дорожніх карт, аналіз та контроль), кожен з яких може бути видозмінений залежно від потреб конкретного видавництва. Застосування такої схеми допоможе видавцям успішніше здійснювати стратегічне планування інновацій задля підвищення конкурентоспроможності на ринку.

*Перспектива подальших наукових розвідок* полягає у поглибленні вивчення шляхів застосування форсайтингу у плануванні і впровадженні видавничих інновацій.

#### Список літератури:

1. Garcia M. L. Fundamentals of Technology Roadmapping [Electronic resource] / M. L. Garcia, O. H. Bray // Sandia National Laboratories: [web-site]. – Electronic data. – New York : 2015. – Mode of access: <http://www.sandia.gov/RNMSOE/pdf/Sandia'sFundamentalsofTech.pdf> (last updated: 15.05.2015). – Title from the screen.
2. Куклина И. Форсайт как инструмент активного исследования и формирования будущего [Электронный ресурс] / RusRev. – Электрон. данные. М., 2010. – Режим доступа: <http://www.rusrev.org/content/review/default.asp?shmode=8&ida=1759&ids=> (дата обращения: 15.05.2015). – Загл. с экрана.
3. Martin B. Technology foresight in a rapidly globalizing economy / Ben Martin // Invited Presentation at the International Conference on 'Technology Foresight for Central and Eastern Europe and the Newly Independent States', Vienna, Austria, 4-5 April 2001.
4. Тимошик М. Книга для автора, редактора, видавця : практичний посібник. – 2-ге вид., стереотипне. – К. : Наша культура і наука, 2005. – 560 с. (Серія «Бібліотека видавця, редактора, автора»).
5. Теремко В. Видавництво – XXI. Виклики і стратегії : монографія / Василь Теремко. – К. : Академвидав, 2012. – 328 с. – (Серія «Монограф»).

**Зелинская А.А.**

Институт журналистики

Киевского национального университета имени Тараса Шевченко

### ФОРСАЙТИНГ В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ЛАНДШАФТЕ УКРАИНЫ

#### Аннотация

В статье рассмотрено функционирование форсайтинга в деловой культуре субъектов издательского дела Украины на основе экспертного опроса издателей-практиков. Также проведено анализ собранных данных о практических формах использования форсайт-методик в деятельности современных украинских издательств. По результатам этого анализа предложена ориентировочная схема использования форсайтинга для развития инновационной деятельности в издательском деле Украины.

**Ключевые слова:** форсайттинг, инновационное планирование, стратегирование издательской деятельности, украинские издательства, форсайттинговые схемы.

Zelinska A.A.  
Institute of Journalism  
Taras Shevchenko National University of Kyiv

## FORESIGHTING ON THE PUBLISHING LANDSCAPE OF UKRAINE

### Summary

The article deals with the functions of foresighting in business culture of subjects of publishing in Ukraine based on pole research. As a result of the expert survey of publishers the scheme of foresighting was modeled the application of the foresighting in development innovative publishing strategies in Ukraine.

**Keywords:** foresighting, innovations planning, strategy of publishing business, Ukrainian publishers, foresighting schemes.

УДК 316.77:005.322:17.021.2

## ПЕРСОНАЖ ТА РЕЙТИНГ: ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОВПЛИВУ

Рогова Т.А.

Інститут журналістики

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Здійснено аналіз процесу формування рейтингу в аудиторії сучасних інформаційно-розважальних телепрограм та виведено формулу рейтингформувального елемента в іміджі ведучого. Окрім того окреслено типові помилки у формуванні високого рейтингу. Для підтвердження висунутих гіпотез наводяться приклади серед ведучих українського телевізійного поля.

**Ключові слова:** ведучий, імідж, рейтинг, телебачення.

**Постановка проблеми.** Інформаційно-розважальне мовлення в основному зорієнтовано на молодіжну аудиторію, яка на сьогодні в Україні визначається показником від 14 до 35 р. Успіх ведучого очевидно пов'язаний з успіхом проекту, але при цьому на плечі ведучого (модератора) лягає більша відповідальність; він має зрозуміти, «...що молодіжну аудиторію підкорює інтелектуал із швидким розумом, кмітливостю; людина спостережлива, небайдужа, пряма, щира, об'єктивна, смілива – сильна особистість з розвиненим почуттям гумору; з приємним, добре поставленим голосом, чіткою дикцією; із доступною мовою, але багатим словниковим запасом і знанням іноземних мов» [10, с. 16]. Важлива позиція щодо знання іноземної мови актуальна і на сьогодні. Згідно результатів методу спостереження вправне володіння іноземними мовами у ведучих відсутнє. Виключення складають К. Осадча та О. Фреймут знаннями англійської, французької та польської мов.

Часто спостерігаємо коментарі та спічі запрошених іноземних ведучих-експертів, репліки яких перекладають українською. Натомість помітна тенденція – ведучі використовують англомовні слова, які можна замінити українськими, проте саме автентичне звучання додає певного молодіжного відтінку: *мейнстрім* (актуальна тенденція), *лайк* (показники уподобання фотографій у мережі), *нет* (мережа), *флешмоб* (незаплановане дійство), *фешн* (мода, стиль), *фоловери* (підписники у соціальній мережі), *коуч* (тренер).

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Існуючі наукові розвідки телевізійного поля підтверджують проблему особистостей та їх впливу на аудиторію, про що у своїх роботах вказують вітчизняні та зарубіжні дослідники В. Бабенко, В. Гоян, І. Пенчук, С. Муратов, І. Ніколаеску, Н. Перелігіна та інші. Проте на сьогодні тема залишається наскріз-

ною: потребує подальших наукових досліджень та практичної реалізації чітко сформованої моделі для роботи.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Існуючі наукові розробки дозволяють оцінювати вже сформований рейтинг, проте вважаємо, що математичний розрахунок найбільш ефективної моделі заздалегідь дозволить суттєво змінити кількісно-якісні показники в роботі екранних мовців та стане корисним практикуючим продюсерам, редакторам, режисерам.

**Мета статті** – виділити з-поміж інших ефективний механізм налагодження віртуального діалогу між ведучим та аудиторією, уникаючи «ефекту центрифуги» та описати формулу формування рейтингу.

**Виклад основного матеріалу.** Можливість телебачення створювати видовище є важливим моментом у формуванні високого рейтингу персонажу. На цьому аспекті взаємовпливу наголошує О. Шандаренко: «З реального енвайронмент стає віртуальним, внаслідок цього його енергетика і здатність активно впливати на глядача суттєво посилюються» [15, с. 12]. Про правильну якісно-кількісну тенденцію у подачі інформації мас-медіа говорить Ю. Фінклер: «Сучасні критерії оцінки діяльності головним чином повинні визначитися цінністю інформації, а не кількістю її видач аудиторії» [14, с. 180]; тому важливо інформаційно виважено наповнювати кожний спіч екранних мовців.

Інколи ідеальні параметри зовнішності та мовної поведінки не є гарантом високого рейтингу, а навпаки, мовні дев'янти стають невід'ємним елементом у формуванні успішного образу екранного персонажу, адже «телевізійний образ – це ланцюг знаків, основою для творення яких є думки, емоції, почуття, смаки» [1, с. 8]. Наприклад, футбольний коментатор І. Циганик («Мегаспорт») говорить в ефірі занадто швидко, перенасичуючи